

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP KINERJA PENDIDIK DAN TENAGA KEPENDIDIKAN
DI SD, SMP DAN SMA YOS SUDARSO – BATAM DENGAN KERJA TIM SEBAGAI
VARIABEL INTERVENING**

NIKOLAUS DULI
STIE Bentara Persada Batam

ABSTRAK

Sebuah lembaga pendidikan akan dipercaya oleh masyarakat jika memiliki kinerja yang unggul. Kinerja yang unggul hanya dapat terjadi jika sumber daya manusia yang dimiliki memiliki kompetensi. Undang-undang mensyaratkan kompetensi yang harus dimiliki oleh pendidik dan tenaga kependidikan. Kompetensi tidak hanya sekedar amanat undang-undang, tetapi harus melekat dalam diri pendidik dan tenaga kependidikan, diolah dan dikembangkan terus menerus agar menghasilkan luaran yang bermutu. Hal ini juga tergantung pada gaya kepemimpinan yang diterapkan. Karena itu fokus penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kinerja secara langsung, atau melalui kerja tim. Dengan menggunakan seluruh populasi yang ada yaitu sebanyak 129 pendidik dan tenaga kependidikan, penelitian ini menunjukkan bahwa hanya variabel gaya kepemimpinan direktif yang berpengaruh negatif terhadap kinerja, baik secara langsung maupun secara tidak langsung. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif mempunyai pengaruh terhadap kinerja baik langsung maupun tidak langsung. Kerja tim juga mempunyai pengaruh terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

Kata Kunci: kinerja, gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, kerja tim.

ABSTRACT

An educational institution will be trusted by the people if it has excellent performance. Excellent performance can only occur if the human resources have great competencies. The Indonesian law of education requires competencies that must be held by educators and education staff. Competence is not just a mandate of the law, but must be inherent in the educator and education staff, processed and developed continuously to produce quality output. This also depends on the leadership style applied. Therefore the focus of this research is to determine the effect of directive, supportive and participatory leadership styles on performance directly, or through teamwork. By using the entire existing population of 129 educators and education staff, this study shows that only the directive leadership style variables have a negative effect on performance, both directly and indirectly. While the variables of supportive and participatory leadership styles have an influence on performance, both direct and indirect. Team work also has an influence on the performance of educators and education staff.

Keywords: performance, directive, supportive and participatory leadership styles, teamwork.

I. PENDAHULUAN

Konsepsi pendidikan di dalam Pasal 4 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional (selanjutnya disebut UU Sisdiknas) menggarisbawahi proses, *output* dan sumber daya. Proses harus dilaksanakan secara aktif. Artinya guru dan murid sama-sama berperan aktif dalam proses pembelajaran. Di sini kreativitas seorang guru dituntut agar siswa dapat termotivasi untuk menggali dan mengembangkan potensi dirinya. Siswa harus menjadi subjek pembelajaran, guru hanyalah fasilitator dalam proses tersebut.

Output dari sebuah proses pembelajaran adalah "...kekuatan spiritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa dan negara." Keseimbangan aspek intelektual, spiritual, dan kepribadian dibutuhkan oleh para peserta didik agar pada saatnya nanti dapat memberikan kontribusi yang positif bagi dirinya sendiri, bangsa dan negara. Untuk sampai pada *output* demikian, sumber daya yang dibutuhkan juga harus memiliki kualitas yang baik. Dalam konteks ini peran pendidik dan tenaga kependidikan menjadi penting.

UU Sisdiknas mendefinisikan pendidik sebagai "tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, konselor, pamong belajar, widyaiswara, tutor, instruktur, fasilitator, dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya, serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan" (pasal 1, nomor 6). Sedangkan tenaga kependidikan definisikan sebagai "anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang penyelenggaraan pendidikan" (pasal 1, nomor 5). Deskripsi yuridis ini menegaskan bahwa kualitas pendidikan (*input*, proses dan *output*) harus terus menerus ditingkatkan. Untuk itu, peran pendidik dan

tenaga kependidikan harus dilihat sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan peserta didik mencapai apa yang dirumuskan oleh undang-undang tersebut.

Persaingan yang semakin terbuka di dunia pendidikan saat ini memaksa setiap penyelenggara pendidikan swasta untuk terus berupaya meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikannya agar lembaga pendidikan yang dikelola memberikan kinerja yang unggul dan dipercaya masyarakat. Persaingan dimaksud meliputi kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, sarana prasarana pembelajaran yang moderen, dan fasilitas penunjang lainnya yang tidak kalah menarik. Situasi demikian, di satu sisi menjadi tantangan bagi suatu lembaga pendidikan, tetapi di sisi lain dapat menjadi bencana bagi dunia pendidikan. Menjadi bencana jika *output* yang dihasilkan tidak sesuai dengan konsepsi yuridis mengenai tujuan pendidikan. Keprihatinan ini musti dilihat sebagai suatu realitas miris di tengah persaingan dunia pendidikan yang minim pengawasan. Ada lembaga pendidikan yang giat mengupayakan terwujudnya amanat undang-undang, tetapi tidak sedikit juga lembaga pendidikan yang abai akan tuntutan undang-undang, kendati aktivitas pembelajaran tetap berjalan normal.

Upaya mewujudkan amanat undang-undang itulah yang menjadi keharusan bagi pengelola lembaga pendidikan swasta Yos Sudarso (SD, SMP dan SMA) di Batam. Penurunan jumlah murid adalah salah satu indikator yang membantu pihak pengelola membaca dan menafsirkan persaingan tersebut. Upaya konkrit yang harus dibuat adalah meningkatkan kualitas pendidik dan tenaga kependidikan, di samping sarana-prasarana pembelajaran, agar *output* yang dihasilkan memiliki kualitas yang unggul dan berkelanjutan.

Ada banyak faktor yang menentukan keunggulan kinerja seseorang. Tidak ada faktor tunggal yang menentukan apakah

kinerja seseorang dinyatakan unggul atau tidak. Kinerja menjadi sorotan karena dimaksudkan sebagai penentu pencapaian tujuan organisasi. Sarana dan prasarana, teknologi yang digunakan, kenyamanan lingkungan kerja, kejelasan visi dan misi organisasi, kerja sama adalah beberapa indikator yang dapat dijadikan sebagai tolok ukur dalam menilai kinerja seseorang. Dengan demikian sasaran organisasi akan mudah direalisasikan karena setiap pendidik dan tenaga kependidikan tahu apa yang harus dilakukan, dengan cara apa dan bagaimana melaksanakannya.

Dalam proses mencapai tujuan organisasi setiap orang yang terlibat di dalamnya dituntut melaksanakan dan bertanggung jawab terhadap tugas yang dipercayakan kepadanya. Tuntutan demikian mengandaikan peran kepemimpinan. Faktor kepemimpinan diyakini berpengaruh terhadap keunggulan kinerja. Untuk itu seorang pemimpin selalu diharapkan memberikan pengaruh dan mampu mengarahkan sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi.

Manusia adalah komponen utama dalam suatu organisasi. Aktivitas manajemen akan berjalan dengan baik jika sebuah organisasi memiliki orang-orang yang kompeten, profesional dan berdedikasi tinggi, memahami visi organisasi dengan baik, dan siap melaksanakan visi organisasi. Tuntutan ini sekaligus akan meningkatkan kinerja anggota organisasi. Kepemimpinan menentukan keunggulan kinerja setiap individu yang ada di dalam suatu organisasi, yang pada gilirannya menentukan keunggulan kinerja organisasi.

Persoalan yang dihadapi di lingkungan persekolaha Yos Sudarso Batam adalah gairah dan prestasi kerja para pendidik dan tenaga kependidikan. Berdasarkan hasil wawancara dengan beberapa pendidik, diketahui bahwa para pendidik seolah kehilangan gairah dalam

mengajar. Masih banyak pendidik yang terpaku pada modul pembelajaran yang sudah usang. Tidak ada kerativitas untuk mencari referensi lain dalam rangka memperkaya bahan ajar. Hal ini menjadi ironis karena informasi pengetahuan tersebar begitu masif di dunia maya. Situasi minor tersebut, jika dibiarkan berlarut maka akan berakibat pada luaran yang dihasilkan.

Kualitas pembelajaran dan lulusan yang dihasilkan adalah kekuatan sekolah Yos Sudarso Batam. Kualitas dimaksud harus bersinergi dengan sumber daya yang berkualitas. Dalam konteks ini, peran kepemimpinan menjadi sangat penting. Kepala sekolah musti memberikan keteladanan dalam hal kompetensi pedagogik, kompetensi sosial, kompetensi profesional dan kompetensi kepribadian. Dia adalah *role modle* bagi pendidik dan semua pihak yang terlibat di dalam proses belajar mengajar. Kepemimpinan yang baik akan menghasilkan tata kelola yang baik.

Fenomena prediktor lainnya adalah kerja tim di antara para pendidik, dan antara para pendidik dengan kepala sekolah. Tim adalah kekuatan, karena bersama-sama mereka akan mencapai tujuan yang besar. Kerja sama memungkinkan terjadinya *sharing* pengetahuan dan keterampilan di antara mereka. Setiap anggota tim akan saling memperkaya. Dengan demikian sasaran yang sudah ditetapkan akan mudah dicapai.

Korelasi antara gaya kepemimpinan, tim dan kinerja pendidik demi kualitas lulusan, menarik dan menantang penulis untuk meneliti lebih jauh bagaimana faktor gaya kepemimpinan dapat memberikan kontribusi positif bagi peningkatan kinerja pendidik, baik langsung ataupun tidak langsung melalui tim. pengaruh positif ini diyakini akan memberikan dampak positif juga pada kinerja pendidik dan tenaga kependidikan, yang pada gilirannya memberikan hasil yang maksimal bagi para pemangku kepentingan di dalam lingkungan

persekolahan Yos Sudarso itu sendiri.

Persoalannya adalah bagaimana gaya kepemimpinan di setiap jenjang pendidikan di lingkungan Yos Sudarso memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja pendidik dan tanga kependidikan. Ada tiga indikasi yang memperlihatkan adanya kinerja yang belum memuaskan. *Pertama*, kompetensi individual. Berdasarkan latar belakang pendidikan, rata-rata pendidik adalah tamatan perguruan tinggi umum yang tidak mempersiapkan mereka secara khusus untuk menjadi pendidik. Akar persoalan adalah pada rekrutmen awal dimana profil pendidik yang diinginkan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan tidak diperhatikan dengan sungguh-sungguh. *Kedua*, umpan balik dari atasan. Keluhan jamak yang terdengar di kalangan pendidik adalah aspek kesejahteraan yang tidak diperhatikan dengan baik oleh Yayasan sebagai badan penyelenggara. Keluhan ini sejatinya mengindikasikan tidak terjadinya umpan balik yang konstruktif antara atasan dan bawahan. Umpan balik mengandaikan atasan mengenal dengan baik lingkungan kerja dan mereka yang bekerja. *Ketiga*, pemberian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Hal ini dimaksudkan agar setiap orang bertanggung jawab atas pekerjaan yang dipercayakan. Persoalannya adalah pemberian tugas dan tanggung jawab tidak sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Misalnya, seorang yang belum memiliki pengalaman mengajar yang cukup (< 1 tahun) atau yang bukan lulusan sarjana pendidikan tidak dapat diserahi tanggung jawab sebagai wali kelas, atau menangani bidang kurikulum.

Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan menganalisis gaya kepemimpinan dan kerja tim dari para penedidik dan tenaga kependidikan di lingkungan persekolahan Yos Sudarso, serta pengaruhnya terhadap prestasi kerja mereka di sekolah. Studi ini berkontribusi dalam memperluas prediktor

dari kinerja pendidik dengan gaya kepemimpinan dan kerja tim. Selain itu, studi ini juga dimaksudkan untuk menawarkan pemikiran baru tentang sebuah pendekatan dalam mencapai kinerja yang unggul, yaitu melalui gaya kepemimpinan dan kerja tim.

II. KAJIAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

II.1. Kinerja Pendidik dan Tenaga Kependidikan

Kualitas pengajaran berperan sangat penting dalam suatu proses pembelajaran. Kualiatas pengajaran mensyaratkan pendidik yang berkualitas. Syarat ini menuntut agar setiap pendidik/guru harus terus menerus mengembangkan keterampilannya dalam hal mengajar. Tuntutan ini adalah suatu keniscayaan mengingat profesi sebagai pendidik melekat dan akan berlangsung sepanjang karir mereka. Ilmu pengetahuan dan teknologi kian berkembang. Maka, seorang guru harus terus mengembangkan profesionalitasnya sebagai seorang pendidik. Dia dapat memperkaya diri dengan mencari berbagai sumber pengetahuan dan informasi tentang aspek-aspek pedagogis, sosial (kebutuhan, nilai dan tujuan siswa), kepribadian dan aspek profesional (Serin, 2017, Vol.4, No.2).

Prestasi kerja guru dinilai berdasarkan tugas yang dilakukan oleh seorang guru dalam rentang waktu satu tahun ajaran. Sekolah mempunyai target kerja yang akan dilaksanakan oleh setiap guru (Tehseen & Hadi, 2015). Kinerja guru dan tenaga kependidikan akan menentukan kinerja sekolah sebagai satu organisasi. Jika para guru menunjukkan prestasi kerja yang unggul maka hal itu secara langsung berdampak pada prestasi sekolah sebagai satu organisasi/lembaga. Karena itu, kepala sekolah harus mendorong para guru dan tenaga kependidikan agar bekerja lebih efektif. Kepala sekolah perlu

mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan mereka dan berupaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Hanya saja, sering kali kepala sekolah mengabaikan hal ini yang membuat para pendidik dan tenaga kependidikan kehilangan semangat dalam bekerja. Bahkan kepala sekolah tidak menganggap gaya kepemimpinan sebagai hal yang krusial dalam melecit kinerja para guru dan tenaga kependidikan (Wachira, Margaret, & Mbugua, 2017, hal. 72-73).

Pengembangan kinerja guru dan tenaga kependidikan adalah suatu tuntutan yang penting dalam rangka peningkatan profesionalitas kerja. Profesionalitas kerja dapat ditingkatkan dengan terus menerus belajar dan mengembangkan diri. Di samping itu, badan penyelenggara juga harus memiliki agenda yang jelas tentang pendidikan dan pelatihan bagi para guru. Pengembangan kinerja tidak semata-mata hanya bergantung pada guru dan tenaga kependidikan itu sendiri, tetapi dari pihak pengelola. Pengembangan dan peningkatan aspek profesionalitas seorang guru ini akan mempengaruhi cara mengajar di kelas. Guru yang profesional akan mengerti bagaimana membuat peserta didik mudah memahami materi pelajarannya dan mendapatkan hasil yang maksimal (Wachira, Margaret, & Mbugua, 2017). Profesionalitas melingkupi aspek pengetahuan, sikap dan keterampilan.

Keunggulan kinerja seorang guru terletak dan tergantung pada praktik mengajar di kelas. Sebagai orang yang memberikan informasi pengetahuan kepada peserta didik, seorang guru sejatinya adalah pembelajar aktif. Apa yang diajarkan adalah apa yang dipelajari. Maka, guru harus terus belajar untuk meningkatkan keterampilan mengajar mereka. Pekerjaan utama guru adalah mengajar. Ia menyibukkan diri dengan mengajar dan selalu mencari metode pengajaran baru yang akan berkontribusi pada pembelajaran siswa. Metode pengajaran baru dapat dipelajari misalnya melalui lokakarya atau pelatihan,

melakukan evaluasi diri, atau meminta kritik dan saran dari rekan sejawat. Peningkatan kualitas mengajar akan membuat peserta didik termotivasi sehingga suasana pembelajaran menjadi menyenangkan. Para siswa juga akan lebih berkonsentrasi dan memberikan perhatian yang penuh, terbangun hubungan baik antara guru dan peserta didik, dan guru dapat lebih mudah mengarahkan peserta didik (Tehseen & Hadi, 2015).

Tidak dapat dipungkiri bahwa kinerja guru juga dipengaruhi oleh lingkungan sekolah, sarana prasarana pembelajaran, budaya sekolah, bahan ajar, dan peran kepemimpinan kepala sekolah. Faktor-faktor tersebut berperan penting dalam meningkatkan kinerja guru. Di sini semua pihak yang ada di dalam satu unit sekolah sama-sama bertanggung jawab agar kinerja setiap orang dapat berkembang dengan baik. Misalnya, jika sekolah memiliki tata nilai yang menjadi ciri khasnya, maka setiap orang yang ada di dalamnya harus berkomitmen yang sama untuk menegakkan nilai-nilai tersebut. Dengan demikian mereka bersama-sama membuat lingkungan sekolah menjadi tempat yang menyenangkan.

Berdasarkan deskripsi kinerja pendidik dan tenaga kependidikan di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari aktivitas mengajar dan tindakan administratif lainnya. Aktivitas ini menuntut kompetensi sesuai dengan bidang tugas yang dikerjakan serta hasil dari aktivitas tersebut. Seorang guru akan dinilai dari cara mengajar di kelas, bahan-bahan ajar yang disiapkan, prestasi belajar siswa, kerja sama dengan rekan pendidik dan tenaga kependidikan, hubungan dengan peserta didik dan orang tua siswa. Seorang tenaga kependidikan akan dinilai dari administrasi yang disiapkan, kebersihan lingkungan, kerja sama dan relasi.

II.2. Gaya Kepemimpinan

Pengaruh gaya kepemimpinan kepala sekolah terhadap kinerja guru dijelaskan dengan teori *Path-Goal*. Teori *Path-Goal* atau *house's path goal theory* dikembangkan oleh Robert J. House. Teori ini didasarkan pada premis bahwa persepsi karyawan tentang harapan antara usaha dan kinerja sangat dipengaruhi oleh perilaku seorang pemimpin. Para pemimpin membantu bawahan dalam memenuhi harapan mereka dengan cara memperjelas tujuan yang akan dicapai dan menghilangkan hambatan kinerja. Hal ini dilakukan dengan cara memberikan informasi, dukungan, dan sumber daya lainnya yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas. Dengan kata lain kepuasan atas kebutuhan mereka bergantung pada arahan, bimbingan, dan dukungan sesuai dengan yang diperlukan (Newton, 2016, pp. 40-41).

Teori *path-goal* tidak memandang kepemimpinan sebagai sebuah kekuasaan, sebaliknya pemimpin bertindak sebagai pelatih dan fasilitator bagi bawahan mereka. Menurut teori *path-goal* ada empat tipe kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan direktif, gaya kepemimpinan suportif, gaya kepemimpinan partisipatif, dan gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi (Newton, 2016, pp. 42-43). Gaya kepemimpinan tersebut, kecuali gaya kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi, menjadi landasan teoritis penelitian ini. Kepemimpinan yang berorientasi prestasi menegaskan peran pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mendorong karyawan untuk mencapai kinerja terbaik mereka. Kepemimpinan yang berorientasi prestasi ini akan meningkatkan pengharapan bawahan bahwa upaya mencapai kinerja yang tinggi terealisasi jika tugas-tugas dibuat dengan baik dan secara terstruktur oleh pemimpin.

Teori *path goal* menjelaskan bahwa setiap gaya yang diterapkan akan

berdampak pada harapan karyawan dan akhirnya mempengaruhi prestasi kerja mereka. Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para bawahan dan mampu memberikan motivasi kepada mereka tentang kejelasan-kejelasan tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan bagaimana melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Pemimpin percaya bahwa karyawan cukup bertanggung jawab untuk mencapai tujuan walaupun menantang (Newton, 2016, p. 42).

Keempat gaya kepemimpinan tersebut tidak secara kaku dipraktikkan. Fleksibilitas penerapannya tergantung pada situasi yang sedang dihadapi dan tidak terpaku pada satu gaya kepemimpinan. Artinya pemimpin mampu memilih lebih dari satu jenis gaya yang cocok untuk situasi tertentu. Tipe perilaku kepemimpinan yang berbeda dapat dipraktekkan oleh orang yang sama di situasi yang berbeda. Dalam proses pelaksanaannya terdapat dua faktor yang ikut mempengaruhi gaya kepemimpinan dan efektivitas kepemimpinan, yaitu karakteristik karyawan dan karakteristik lingkungan kerja (Akpaprep, Jengre, & Mogre, 2019, hal. 3-4).

a. *Karakteristik karyawan* melingkupi faktor-faktor seperti kebutuhan karyawan, *locus of control*, pengalaman, kemampuan, kepuasan, keinginan untuk meninggalkan organisasi, dan kecemasan. Misalnya, jika pengikut memiliki ketidakmampuan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan direktif mungkin tidak diperlukan, melainkan pendekatan suportif yang lebih mengena. Jadi karakteristik karyawan sangat menentukan bagaimana karyawan bereaksi terhadap perilaku pemimpin serta sejauh mana mereka melihat perilaku pemimpin tersebut sebagai sumber langsung dan potensial

yang menginspirasi mereka untuk memuaskan kebutuhan mereka.

- b) *Karakteristik lingkungan kerja* meliputi faktor-faktor seperti struktur tugas dan dinamika tim yang berada di luar kendali karyawan. Misalnya, untuk melakukan tugas-tugas sederhana dan rutin, gaya kepemimpinan suportif jauh lebih efektif daripada gaya kepemimpinan direktif. Demikian pula, gaya partisipatif bekerja lebih baik untuk tugas non-rutin daripada yang rutin. Jadi karakteristik lingkungan kerja berhubungan dengan sejauh mana pekerjaan-pekerjaan itu bersifat rutin dan terstruktur, atau bersifat non rutin dan tidak terstruktur.

Keberhasilan suatu organisasi dalam merealisasikan tujuannya tergantung pada kemampuan para pemimpinnya untuk menggerakkan, memengaruhi, membimbing dan mengarahkan sumber-sumber dan alat-alat organisasi secara efisien dan efektif.

II.2.1. Gaya Kepemimpinan Direktif

Pemimpin dengan gaya direktif akan melibatkan karyawan dan membiarkan mereka mengetahui secara persis apa yang diharapkan dari mereka. Pada gaya ini pemimpin akan selalu memberikan arahan khusus. Arahan diberikan karena pemimpin mengharapkan bawahan semua aturan dan ketentuan yang berlaku di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Gaya kepemimpinan direktif digambarkan sebagai pemimpin bergaya otokratis, berorientasi pada tugas, persuasif dan manipulatif. Meskipun secara efektif pemimpin mengkomunikasikan visi dengan jelas dan ringkas tentang tujuan strategis organisasi, kepemimpinan direktif hanya bersifat transformasional dengan paksaan. Karena sifat otoritatif kepemimpinan direktif, karyawan mungkin cenderung menyetujui visi atau nilai-nilai manajemen, seandainya mereka dikeluarkan dari proses

pengambilan keputusan (Newton, 2016).

Beberapa penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan direktif menghasilkan penerimaan keputusan manajerial yang lebih rendah daripada gaya kepemimpinan partisipatif. Kegagalan karyawan untuk mendukung nilai-nilai manajemen mungkin menjadi suatu masalah dalam melayani organisasi, karena karyawan garis depan sering diharuskan membuat keputusan dan menyelesaikan layanan dengan cepat. Pemimpin akan menuntut karyawan untuk melakukan apa yang dia katakan. Untuk memastikan bahwa karyawan mengerjakan apa yang dikehendaki, pemimpin dalam gaya ini akan memberikan pengawasan secara ketat, menetapkan standar kinerja, membuat aturan serta rencana kerja, dan memotivasi karyawannya melalui hukuman dan disiplin (Bell, Dodd, & Mjoli, 2018, hal. 84-85). Pemimpin yang otokratis akan mengarahkan bawhaannya dengan prosedur-prosedur kerja yang rinci atau cara-cara melakukan sesuatu. Semua kebijakan terpusat pada pemimpin.

Gaya kepemimpinan ini efektif digunakan pada saat terjadi krisis, atau ketika terjadi penyimpangan yang beresiko bagi organisasi, atau anggota tim memiliki saling ketergantungan tugas yang tinggi. Gaya ini juga tidak akan efektif diterapkan terhadap karyawan yang kurang berkembang, karena mereka akan semakin tidak bergairah untuk memberdayakan diri. Gaya direktif juga tidak cocok diterapkan pada karyawan yang memiliki keterampilan yang tinggi, sebab mereka akan menjadi frustrasi dan berbalik membenci pemimpinnya yang dianggap 'sok tahu'. Gaya kepemimpinan direktif menuntut kepatuhan tinggi dari karyawannya.

J. C. Daresh dalam bukunya *Leaders helping leaders: A practical guide to administrative mentoring (2nd ed.)* sebagaimana dikutip oleh Felista Muthoni WACHIRA, dkk. (Wachira, Margaret, & Mbugua, 2017) mengatakan bahwa banyak

kepala sekolah mengelola sekolah dengan cara-cara klasik. Dalam model tata kelola itu mereka cenderung menggunakan gaya kepemimpinan otokratis sehingga mengabaikan kebutuhan psikologis para guru dan tenaga kependidikan. Model kepemimpinan kepala sekolah seperti ini biasanya mengabaikan aspek pemberdayaan sumber daya manusia yang berkualitas untuk tujuan pendidikan.

Gaya kepemimpinan direktif sebaiknya dipadukan dengan gaya kepemimpinan suportif. Tujuannya adalah untuk mengurangi tekanan akibat beban kerja yang terlalu berat, meningkatkan kohesifitas, dan menumbuhkan harapan yang kuat di antara anggota kelompok. Anggota kelompok yang memiliki harapan yang kuat akan semakin fokus dan termotivasi untuk mencapai misi dan visi organisasi. Pengaruh gaya kepemimpinan direktif terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dirumuskan dalam hipotesis berikut ini:

Ha: Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

II.2.2. Gaya Kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan supportif menegaskan tipe seorang pemimpin yang bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan secara sama serta mengakui dan memperhatikan keberadaan, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi bawahan, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok (Al-Malki & Juan, 2018, hal. 54). Kepemimpinan model ini memberikan pengaruh yang besar terhadap kinerja bawahan pada saat mereka sedang mengalami frustrasi dan kekecewaan. Karena

itu, tugas pemimpin adalah membantu para pengikutnya agar merealisasikan tujuan mereka, menentukan arah, memberikan dukungan dan memastikan bahwa tujuan bawahannya sejalan dengan tujuan organisasi. Perilaku pemimpin yang bergaya suportif adalah mengarahkan, berorientasi pada pencapaian dan mendukung.

Kepemimpinan suportif berfokus pada kesejahteraan karyawan dan memiliki kepedulian yang mendalam terhadap kebutuhan, kepentingan, dan kepuasan karyawan. Pemimpin yang bergaya suportif menyadari tugas dan tanggung jawabnya untuk mendorong bawahannya agar memenuhi kebutuhannya, berprestasi, dan merasa puas. Selain itu, pemimpin gaya suportif mendukung penciptaan lingkungan kerja yang kondusif untuk menumbuhkan rasa hormat, kepercayaan, kerja sama, dan dukungan emosional. Organisasi, institusi atau perusahaan yang diperkaya dengan para pemimpin yang bergaya suportif akan memberikan hasil yang sukses yang bermanfaat bagi kesejahteraan karyawan dan organisasi (Wachira, Margaret, & Mbugua, 2017).

Dalam konteks pendidikan, kepala sekolah yang memiliki gaya kepemimpinan suportif akan mendengarkan dan memperhatikan kebutuhan para guru dan tenaga kependidikan. Kedekatan dengan para guru dan tenaga kependidikan akan berpengaruh positif pada peningkatan kinerja kerja mereka. Perilaku suportif ini juga akan membuat lingkungan sekolah menjadi tempat yang menyenangkan. Semua guru dan pegawai akan diperlakukan setara dan sederajat, serta memberikan apresiasi terhadap apa yang mereka hasilkan. Dengan melaksanakan tugas secara baik dan benar, para guru dan tenaga kependidikan dengan sendirinya belajar meningkatkan keterampilan mereka. Di sinilah proses pemberdayaan terjadi (Wachira, Margaret, & Mbugua, 2017).

Ha: Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

II.2.3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif melibatkan bawahan dalam membuat keputusan. Pemimpin akan berkonsultasi dengan bawahan, dan meminta pendapat dan saran mereka sebelum menetapkan suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dikaitkan dengan konsensus, konsultasi, delegasi, dan keterlibatan. Kepemimpinan partisipatif akan membuat karyawan lebih partisipatif, memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi, lebih puas dengan pekerjaan mereka dan memiliki kinerja yang tinggi. Sifat konsultatif yang dimiliki seorang pemimpin partisipatif akan membuat nilai-nilai organisasi lebih cepat tersebar ke semua karyawan dan pihak lainnya. Karyawan yang bekerja dengan pemimpin partisipatif cenderung menunjukkan keterlibatan, komitmen, dan loyalitas yang lebih besar daripada karyawan yang bekerja di bawah gaya kepemimpinan direktif (Wachira, Margaret, & Mbugua, 2017).

Ketika bawahan dilibatkan dalam proses pengambilan keputusan maka mereka akan bertanggung jawab terhadap keputusan tersebut. Pada perusahaan atau organisasi jasa, misalnya lembaga pendidikan, karyawan garis depan (pegawai tata usaha dan wali kelas) sering kali lebih menyadari kebutuhan orang tua/wali murid daripada pimpinan, sebab mereka lah yang sering berhadapan dengan orang tua/wali murid, berkontak langsung dengan mereka. Oleh karena itu, bawahan harus diberi kesempatan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan (Bell, Dodd, & Mjoli, 2018).

Model kepemimpinan partisipatif menempatkan sumber daya manusia sebagai

modal organisasi. Interaksi interpersonal dan sosialisasi akan dikedepankan. Ia menjadi pemimpin yang memberdayakan. Dalam konteks kerja tim gaya kepemimpinan ini dibutuhkan untuk mengelola tim yang efektif. Ide-ide baru dari anggota tim akan dikumpulkan untuk pemberdayaan tim dalam rangka meningkatkan kinerja yang unggul. Gaya kepemimpinan partisipatif akan memotivasi anggota tim untuk mengembangkan sistem dan proses kerja yang lebih efektif (Bhatti, Ju, Akram, Bhatti, Akram, & Bilal, 2019, hal. 22-23).

Yukl (Yukl, 2009) mengemukakan manfaat potensial yang diperoleh dalam model kepemimpinan partisipatif, yaitu: (a) kualitas pengambilan keputusan yang lebih tinggi karena keputusan diambil bersama-sama, bukan oleh satu orang; (b) semakin banyak orang memahami satu atau lebih persoalan, dengan demikian semakin banyak pula orang yang menerima keputusan; (c) semua anggota lebih puas karena keputusan diambil bersama-sama, komitmen yang lebih besar oleh banyak orang, loyalitas di antaranggota semakin meningkat satu sama lain, serta dedikasi yang tinggi terhadap hasil keputusan; dan (d) keterampilan anggota dalam mengambil keputusan semakin meningkat.

Dalam praksis pengambilan keputusan, kepala sekolah dapat terlibat melalui komite guru dan berbagai pertemuan untuk meningkatkan kinerja guru. Komunikasi yang baik dengan para guru dan tenaga kependidikan akan berdampak positif terhadap kinerja mereka. Kepala sekolah juga dapat mendelegasikan tugas-tugas kepada para guru dalam rangka meningkatkan keterampilan dan tanggung jawab mereka. Pengaruh gaya kepemimpinan partisipatif terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan ini dirumuskan dalam hipotesis berikut:

Ha: Gaya kepemimpinan partisipatif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan.

II.3. Kerja Tim

Keberhasilan dan kegagalan sebuah lembaga pendidikan tergantung pada kualitas kerja tim di dalam lingkungan sekolah itu sendiri. Kepemimpinan dan tim berperan penting dalam meningkatkan mutu pembelajaran yang berkelanjutan. Tim yang baik akan memberikan dukungan yang kuat terhadap kepala sekolah. Indikator sebuah tim yang berkualitas adalah adanya komunikasi yang baik antara para guru dan tenaga kependidikan, peningkatan mutu pengajaran dan pembelajaran, peningkatan kepuasan kerja, ketersediaan sarana dan prasarana untuk peningkatan mutu pengajaran dan pembelajaran (Sparks, 2013).

Mutu pembelajaran sebuah sekolah akan meningkat jika kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan membangun suatu sinergi dalam menyelesaikan setiap persoalan, saling mendukung secara emosional dan dalam hal-hal praktis, distribusi pekerjaan sesuai dengan kompetensi setiap anggota tim. Akuntabilitas tim seperti ini sangat dibutuhkan untuk pengembangan kualitas pengajaran dan pembelajaran yang berkelanjutan (Sparks, 2013). Kerja tim yang berkualitas tidak hanya menguntungkan peserta didik, tetapi juga seluruh anggota tim (kepala sekolah, guru dan tenaga kependidikan).

Kerja tim merupakan faktor penting dalam mengatasi berbagai persoalan di dalam suatu organisasi. Perilaku-perilaku yang menyimpang, pembagian peran yang timpang, komitmen dan loyalitas yang rendah, dan persoalan lainnya adalah masalah yang sering ditemukan dalam suatu organisasi. Melalui kerja tim, semua

persoalan dapat diminimalisir. Berbagai literature menegaskan betapa pentingnya kerja tim. Bahkan, kerja tim dianggap sebagai poros suatu organisasi dimana semua anggota tim dan berbagai hal di dalam suatu organisasi akan bergerak mengitarinya. Hak dan tanggung jawab sebagai anggota tim pada dirinya sendiri bersifat mengikat yang pada gilirannya memperkuat ikatan relasional di antara para anggota. Ikatan ini juga menciptakan kesalingtergantungan (Khan & Mashikhi, 2017).

Kinerja pemimpin, para guru dan tenaga kependidikan akan semakin baik jika semua elemen di dalam tim saling mendukung dan bekerja sama. Pada organisasi-organisasi modern setiap pemimpin selalu menginginkan kehadiran sebuah tim yang berkualitas. Kerja tim sudah menjadi sebuah atribut yang sangat dibutuhkan dalam suatu organisasi moderen. Ikatan relasional untuk suatu kebersamaan adalah hal yang penting dalam sebuah tim, bukan mengenai ukuran besar kecilnya tim. Relasi yang baik memungkinkan kerja sama yang baik. Pemimpin adalah anggota tim, dia tidak dapat berdiri sendiri. Ia bertanggung jawab dalam menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Hal ini berarti integrasi antara pemimpin dan anggota tim merupakan unsur penting dalam suatu kerja tim. Muara dari integrasi ini akan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Khan & Mashikhi, 2017).

Konsepsi tentang kerja tim dalam penelitian ini berhubungan upaya meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Indikator penilaian kinerja sudah ditentukan oleh undang-undang. Oleh karena itu, yang dibutuhkan adalah kerja sama di antara anggota tim (kepala sekolah, pendidik dan tenaga kependidikan) untuk menghasilkan kinerja kerja yang unggul. Hubungan relasional yang baik menjadi dasar bangunan kebersamaan sebuah tim. Di

dalamnya setiap anggota tim saling mendukung, saling meneguhkan, saling melengkapi, bekerja sama mencapai hasil yang maksimal. Pada konteks seperti itulah kualitas pengajaran dan pembelajaran dapat diletakkan. Pengaruh kerja tim terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan dirumuskan dalam hipotesis sebagai berikut:

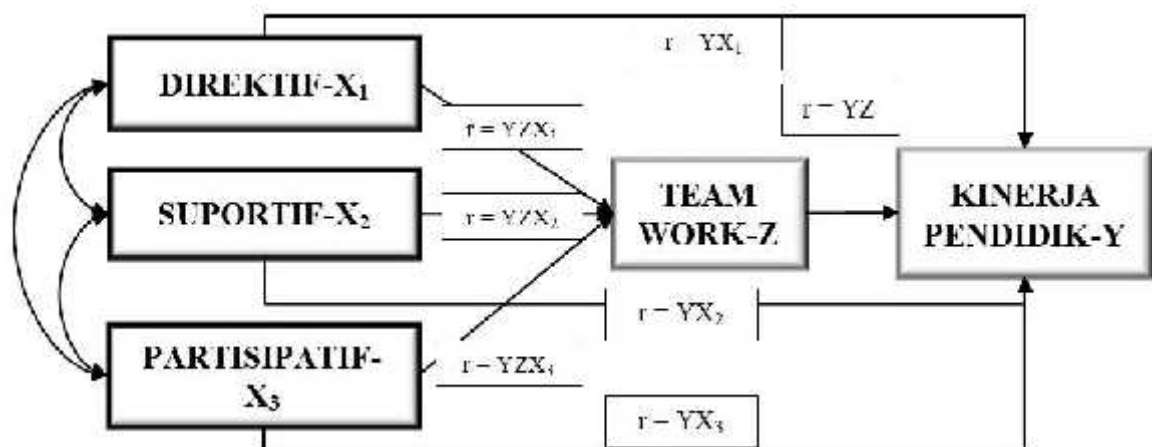
Ha: Kerja tim berpengaruh positif dan

signifikan pada kinerja pendidik dan tenaga kependidikan

III. DESAIN PENELITIAN

Berangkat dari deskripsi teoritis dan rumusan hipotesis di atas, penelitian ini dirancang seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

Gambar 1
Desain Penelitian Model Persamaan Dua Jalur



Desain penelitian model persamaan dua jalur di atas bertujuan untuk menguji konstruk jalur apakah dapat dibuktikan secara empiris atau tidak. Analisis dilakukan untuk melihat pengaruh langsung dan tidak langsung dengan menggunakan korelasi dan regresi sebagaimana yang ditunjukkan melalui garis-garis regresi di atas (Pardede & Manurung, 2014). Garis-garis regresi tersebut menandakan bahwa r = korelasi; YX_1 = pengaruh langsung X_1 ke Y ; YX_2 = pengaruh langsung X_2 ke Y ; YX_3 = pengaruh langsung X_3 ke Y ; YZX_1 = pengaruh tidak langsung X_1 ke Y melalui Z ; YZX_2 = pengaruh tidak langsung X_2 ke Y melalui Z ; YZX_3 = Pengaruh tidak langsung X_3 ke Y melalui Z ; dan YZ = hasil pengaruh tidak langsung dari X_1 , X_2 , dan X_3 ke Y .

IV. METODE PENELITIAN

Berdasarkan jenis data, metode penelitian ini merupakan metode penelitian kuantitatif. Data yang digunakan dalam penelitian ini dinyatakan dalam bentuk angka dan digolongkan ke dalam data interval. Data dikur dengan jarak dua titik pada skala yang diketahui, yaitu skala 5 poin dimana angka 5 menunjukkan sangat puas atau sangat setuju, 4 berarti puas/setuju, 3 adalah netral, 2 adalah tidak puas/tidak setuju, dan 1 adalah sangat tidak puas/sangat tidak setuju.

Hasil pengolahan data kemudian dijelaskan untuk mendapatkan gambaran yang lengkap tentang kedudukan variabel-variabel. Selain metode kuantitatif, penelitian ini juga digolongkan dalam penelitian asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui hubungan antara dua variabel atau lebih. Hubungan

antara variabel berbentuk hubungan kausal, yaitu melihat pengaruh X sebagai variabel dependen terhadap Y sebagai variabel independen. Analisis hubungan antarvariabel memakai paradigma jalur (*path analysis*) dengan menggunakan korelasi dan regresi. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah untuk sampai pada variabel dependen (Y) terakhir, harus melawati jalur langsung atau harus melalui variabel intervening (Sugiyono, 2016, hal. 46).

Metode analisis data menggunakan model regresi linear berganda. Berdasarkan model ini, dalam penelitian ini ada beberapa hal yang dianalisis (Pardede & Manurung, 2014) yaitu:

-) Persamaan regresi untuk menggambarkan model hubungan antarvariabel bebas dengan variabel terikatnya dengan persamaan struktural. Terdapat dua persamaan struktural yaitu: persamaan struktural 1 dengan rumus $Z = \beta_{ZX_1} + \beta_{ZX_2} + \beta_{ZX_3} + e_1$ dimana Z = kerja tim; X_1 = gaya kepemimpinan direktif; X_2 = gaya kepemimpinan suportif; X_3 = gaya kepemimpinan partisipatif; e_1 = *error*. Persamaan struktural 2 dengan rumus: $Y = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \beta_{YX_3} + e_2$ dimana Y = kinerja; X_1 = gaya kepemimpinan direktif; X_2 = gaya kepemimpinan suportif; X_3 = gaya kepemimpinan partisipatif; e_2 = *error*.
-) Nilai prediksi yaitu besarnya nilai variabel tergantung yang diperoleh dari prediksi dengan menggunakan persamaan regresi yang sudah dibentuk.
-) Koefisien determinasi menggambarkan besarnya kontribusi variabel bebas terhadap variabel terikat. Semakin tinggi koefisien determinasi, semakin

tinggi kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi perubahan pada variabel terikatnya.

-) Kesalahan baku estimasi adalah satuan yang dipakai untuk menentukan besarnya penyimpangan dari persamaan regresi yang terbentuk dengan nilai senyatanya. Semakin tinggi kesalahan baku estimasi maka semakin lemah persamaan regresi tersebut untuk digunakan sebagai alat proyeksi.
-) Kesalahan baku koefisien regresi merupakan satuan yang digunakan untuk menunjukkan tingkat penyimpangan dari masing-masing koefisien regresi. Semakin tinggi kesalahan baku koefisien regresi maka semakin lemah variabel tersebut untuk diikutkan dalam model persamaan regresi. Atau dengan kata lain, semakin tinggi kesalahan baku koefisien regresi maka semakin tidak berpengaruh variabel bebas tersebut terhadap variabel terikat.
-) Nilai t-hitung: nilai t-hitung digunakan untuk menguji pengaruh parsial dari variabel bebas terhadap variabel terikat.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis dalam penelitian ini dilakukan dengan melewati beberapa tahap, yaitu:

Tahap I : menentukan diagram jalur berdasarkan paradigma hubungan variabel sebagai berikut:

Gambar 2
Diagram jalur

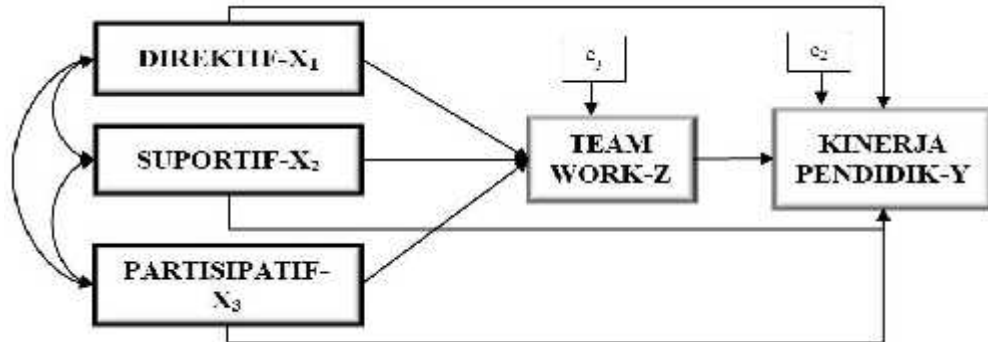


Diagram jalur di atas terdiri atas dua persamaan struktural, dimana X_1 , X_2 , dan X_3 adalah variabel eksogen, sedangkan Y dan Z adalah variabel endogen. Dalam analisis jalur, variabel Z diposisikan sebagai variabel intervening.

Tahap III: menganalisis dengan menggunakan SPSS, melalui dua langkah, yaitu analisis untuk persamaan struktural 1 dan analisis untuk persamaan struktural 2

Tahap II : menentukan persamaan struktural, yaitu: persamaan struktural 1: $Z = \beta_{ZX_1} + \beta_{ZX_2} + \beta_{ZX_3} + e_1$, dan persamaan struktural 2: $Y = \beta_{YX_1} + \beta_{YX_2} + \beta_{YX_3} + e_1$.

V.1. Analisis Persamaan Struktural 1

Persamaan struktural 1 adalah $Z = \beta_{ZX_1} + \beta_{ZX_2} + \beta_{ZX_3} + e_1$ dimana Z = kerja tim; X_1 = gaya kepemimpinan direktif; X_2 = gaya kepemimpinan suportif; X_3 = gaya kepemimpinan partisipatif; e_1 = error.

V.1.1. Koefisien Determinasi

Tabel 1
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,346 ^a	0,119	0,098	1,096
a. Predictors: (Constant), Partisipatif, Direktif, Suportif				
b. Dependent Variable: Team				

Berdasarkan Tabel 1 di atas, besarnya angka *R square* (R^2) adalah 0,119. Angka tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kerja tim dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) sesuai dengan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,119 \times 100\%$$

$$KD = 11,9\%$$

Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kerja tim secara simultan adalah sebesar 11,9%. Sedangkan sisanya sebesar 88,1% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Dengan kata lain,

variabilitas kerja tim yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif dan

partisipatif hanya sebesar 11,9%, sementara pengaruh sebesar 88,1% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

V.1.2. Analisis Korelasi

Tabel 2
Correlations

		Direktif	Suportif	Partisipatif
Direktif	Pearson Correlation	1	0,649**	0,633**
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000
	N	129	129	129
Suportif	Pearson Correlation	0,649**	1	0,870**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000
	N	129	129	129
Partisipatif	Pearson Correlation	0,633**	0,870**	1
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	
	N	129	129	129

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel korelasi di atas memperlihatkan angka korelasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- Angka korelasi antara variabel gaya kepemimpinan direktif dan suportif adalah 0,649. Angkas korelasi ini menegaskan bahwa hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan suportif cukup dan signifikan ($\text{Sig.} = 0,000 < = 0,05$).
- Korelasi antara gaya kepemimpinan direktif dan partisipatif cukup ($0,633$) dan signifikan ($\text{Sig.} = 0,000 < = 0,05$).
- Korelasi antara gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif sangat kuat ($0,870$) dan signifikan ($\text{Sig.} = 0,000 < = 0,05$).

V.1.3. Analisis Regresi

Tabel 3
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	7,179	0,516		13,917	0,000
Direktif (X_1)	-0,010	0,034	-0,034	-0,299	0,765
Suportif (X_2)	0,040	0,025	0,284	1,610	0,110
Partisipatif (X_3)	0,015	0,028	0,092	0,532	0,596

a. Dependent Variable: Team (Z)

Tabel 3 di atas memperlihatkan hasil pengaruh parsial dari ketiga variabel bebas terhadap kerja tim. Hasil t-hitung untuk untuk masing-masing variabel bebas adalah $X_1 = -0,299$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000; $X_2 = 1,610$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,110; dan $X_3 = 0,532$ dengan tingkat signifikansi sebesar 0,596. Berdasarkan tingkat signifikansi dari variabel-variabel bebas dapat disimpulkan bahwa ketiga variabel bebas tidak mempunyai pengaruh terhadap kerja tim. Keputusan ini diambil karena nilai signifikansi lebih besar dari $= 0,05$. Bahkan variabel gaya kepemimpinan direktif memiliki pengaruh yang negatif terhadap kerja tim. Hubungan negatif menjelaskan pengaruh yang tidak searah atau berlawanan. Artinya jika gaya kepemimpinan direktif semakin ditingkatkan maka kerja tim akan semakin menurun, dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan direktif semakin dikurangi maka kerja tim akan menjadi semakin baik. Jadi, kesimpulannya adalah, koefisien jalur model persamaan struktural 1 adalah tidak signifikan.

Model persamaan struktural 1 yang dihasilkan adalah:

$$Z = \beta Z X_1 - \beta Z X_2 + \beta Z X_3 + e_1$$

$$Z = 7,179 - 0,010X_1 + 0,040X_2 + 0,015X_3 + 0,939$$

Model persamaan struktural ini mengandung pengertian:

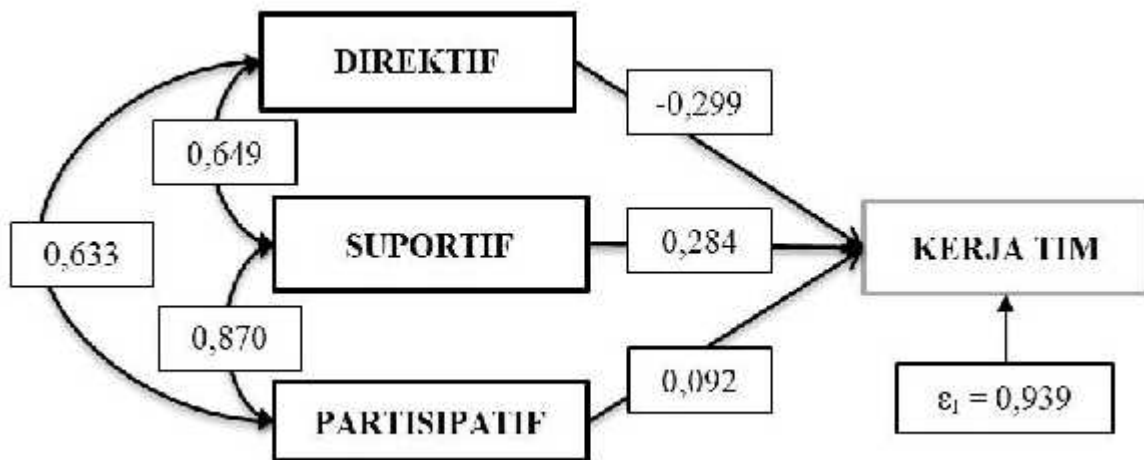
- Nilai konstanta sebesar 0,719 menunjukkan bahwa jika variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif tidak berubah atau konstan atau tetap (bernilai nol) maka kerja tim tetap bernilai positif.
- 0,010X₁:** Jika variabel gaya kepemimpinan direktif berubah maka kerja tim akan berubah. Tanda negatif menunjukkan adanya perubahan yang berlawanan. Artinya jika gaya

kepemimpinan direktif meningkat sebesar satu-satuan maka kerja tim akan menurun dengan koefisien regresi sebesar -0,010. Atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan direktif menurun sebesar satu-satuan maka kerja tim akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar -0,010.

- 0,040X₂:** Jika variabel gaya kepemimpinan suportif berubah maka kerja tim juga akan berubah. Tanda positif menunjukkan adanya perubahan yang searah. Jika gaya kepemimpinan suportif meningkat sebesar satu-satuan maka kerja tim akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,040. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan suportif menurun sebesar satu-satuan maka kerja tim akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,040.
- 0,015X₃:** Jika variabel gaya kepemimpinan partisipatif berubah maka kerja tim juga akan berubah. Tanda positif menunjukkan adanya perubahan yang searah. Jika gaya kepemimpinan partisipatif meningkat sebesar satu-satuan maka kerja tim akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,015. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan partisipatif menurun sebesar satu-satuan maka kerja tim akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,015.
- Berdasarkan nilai beta, variabel yang berpengaruh dominan adalah variabel gaya kepemimpinan suportif dengan nilai beta sebesar 0,284.
- Rumus menghitung error adalah: $z = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,119} = 0,939$.

Berdasarkan hasil analisis data di atas maka model persamaan struktural 1 dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3
Diagram Jalur Model Persamaan Struktural 1



V.2. Analisis Persamaan Struktural 2

Persamaan struktural 2: $Y = \beta YX_1 + \beta YX_2 + \beta YX_3 + e_1$ dimana Y = kinerja pendidik dan tenaga kependidikan; X_1 =

gaya kepemimpinan direktif; X_2 = gaya kepemimpinan suportif; X_3 = gaya kepemimpinan partisipatif; e_1 = *error*.

V.2.1. Koefisien Determinasi

Tabel 4
Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	0,659 ^a	0,434	0,416	3,827
a. Predictors: (Constant), Team, Direktif, Partisipatif, Suportif				
b. Dependent Variable: Y				

Berdasarkan Tabel 4 di atas, besarnya angka *R square* (R^2) adalah 0,434. Angka tersebut digunakan untuk mengetahui besarnya pengaruh gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif terhadap kerja tim dengan cara menghitung koefisien determinasi (KD) sesuai dengan rumus:

$$KD = r^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,434 \times 100\%$$

$$KD = 43,4\%$$

Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan direktif,

suportif dan partisipatif terhadap kinerja secara simultan adalah sebesar 43,4%. Sedangkan sisanya sebesar 56,6% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diikutsertakan dalam penelitian ini. Dengan kata lain, variabilitas kinerja yang dapat diterangkan dengan menggunakan variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif dan partisipatif sebesar 43,4%, sementara pengaruh sebesar 56,6% disebabkan oleh variabel-variabel lain di luar model ini.

V.2.2. Analisis Korelasi

Tabel 5
Correlations

		Direktif	Suportif	Partisipatif	Team
Direktif	Pearson Correlation	1	0,649**	0,633**	0,209*
	Sig. (2-tailed)		0,000	0,000	0,017
	N	129	129	129	129
Suportif	Pearson Correlation	0,649**	1	0,870**	0,342**
	Sig. (2-tailed)	0,000		0,000	0,000
	N	129	129	129	129
Partisipatif	Pearson Correlation	0,633**	0,870**	1	0,318**
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000		0,000
	N	129	129	129	129
Team	Pearson Correlation	0,209*	0,342**	0,318**	1
	Sig. (2-tailed)	0,017	0,000	0,000	
	N	129	129	129	129
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					
*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).					

Tabel korelasi di atas memperlihatkan angka korelasi yang dapat diuraikan sebagai berikut:

- Angka korelasi antara variabel gaya kepemimpinan direktif dan suportif adalah 0,649. Angka korelasi ini berarti hubungan antara gaya kepemimpinan direktif dan suportif cukup dan signifikan (Sig. = 0,000 < = 0,05).
- Korelasi antara gaya kepemimpinan direktif dan partisipatif cukup (0,633) dan signifikan (Sig. = 0,000 < = 0,05).
- Korelasi antara gaya kepemimpinan direktif dan kerja tim sangat lemah (0,209) dan signifikan pada tingkat 0,017 < = 0,05.
- Korelasi antara gaya kepemimpinan suportif dan partisipatif sangat kuat (0,870) dan signifikan (Sig. = 0,000 < = 0,05).
- Korelasi antara gaya kepemimpinan suportif dan kerja tim cukup (0,342) dan signifikan (Sig. 0,000 < = 0,05).
- Korelasi antara gaya kepemimpinan partisipatif dengan kerja tim cukup (0,318) dan signifikan (Sig. 0,000 < = 0,05).

V.2.3. Analisis Regresi

Tabel 6
Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	12,557	2,876		4,366	0,000
Direktif	-0,253	0,118	-0,194	-2,152	0,033
Suportif	0,315	0,088	0,511	3,562	0,001
Partisipatif	0,046	0,098	0,066	0,470	0,639
Team	1,462	0,312	0,337	4,682	0,000

a. Dependent Variable: Y

Tabel 6 di atas memperlihatkan hasil pengaruh parsial dari ketiga variabel bebas dan variabel intervening terhadap kerja tim. Hasil t-hitung untuk masing-masing variabel adalah gaya kepemimpinan direktif (X_1) = -2,152 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,033; gaya kepemimpinan suportif (X_2) = 3,562 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,001; gaya kepemimpinan partisipatif (X_3) = 0,470 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,639; dan kerja tim (Z) = 4,682 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000.

Variabel gaya kepemimpinan direktif memiliki pengaruh yang negatif terhadap kinerja. Hubungan negatif menjelaskan pengaruh yang tidak searah atau berlawanan. Artinya jika gaya kepemimpinan direktif semakin ditingkatkan maka kinerja akan semakin menurun, dan sebaliknya jika gaya kepemimpinan direktif semakin dikurangi maka kinerja akan menjadi semakin baik.

Variabel gaya kepemimpinan suportif berpengaruh terhadap kinerja karena nilai signifikansi lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Demikian halnya variabel Z (kerja tim) mempunyai pengaruh terhadap kinerja karena nilai signifikansinya lebih kecil dari $\alpha = 0,05$. Sedangkan variabel gaya kepemimpinan partisipatif tidak berpengaruh terhadap kinerja karena nilai

signifikansinya lebih besar (0,639) dari $\alpha = 0,05$.

Tabel 6 di atas juga memperlihatkan hasil dari model persamaan struktural 2, yaitu:

$$Y = \beta YX_1 - \beta YX_2 + \beta YX_3 + \beta YZ + e_1$$

$$Y = 12,557 - 0,253X_1 + 0,315X_2 + 0,046X_3 + 1,462Z + 0,752$$

Model persamaan struktural ini mengandung pengertian:

- 12,557:** Nilai konstanta sebesar 12,557 menunjukkan bahwa jika variabel gaya kepemimpinan direktif, suportif, partisipatif dan kerja tim tidak berubah atau konstan atau tetap (bernilai nol) maka kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tetap bernilai positif.
- 0,253 X_1 :** Jika variabel gaya kepemimpinan direktif berubah maka kinerja akan berubah. Tanda negatif menunjukkan adanya perubahan yang berlawanan. Artinya jika gaya kepemimpinan direktif meningkat sebesar satu-satuan maka kinerja akan menurun dengan koefisien regresi sebesar -0,253. Atau sebaliknya jika gaya kepemimpinan menurun sebesar satu-satuan maka kinerja akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar -0,253.
- 0,315 X_2 :** Jika variabel gaya kepemimpinan suportif berubah maka kinerja juga akan berubah. Tanda positif

menunjukkan adanya perubahan yang searah. Jika gaya kepemimpinan suportif meningkat sebesar satu-satuan maka kinerja akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,315. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan suportif menurun sebesar satu-satuan maka kinerja akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,315.

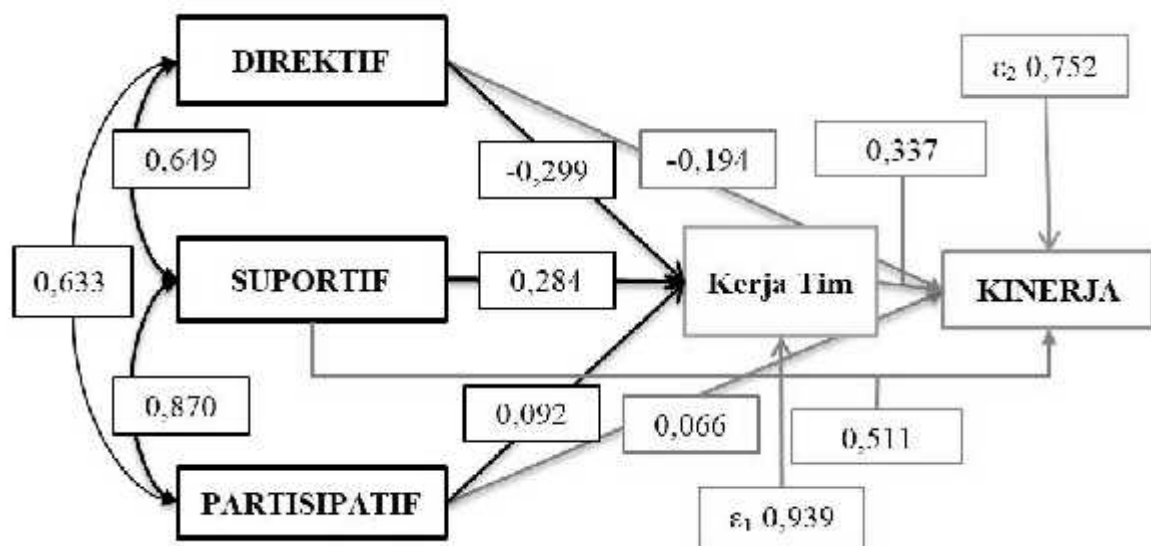
- d) **0,046X₃**: Jika variabel gaya kepemimpinan partisipatif berubah maka kinerja juga akan berubah. Tanda positif menunjukkan adanya perubahan yang searah. Jika gaya kepemimpinan partisipatif meningkat sebesar satu-satuan maka kinerja akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar 0,046. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan partisipatif menurun sebesar satu-satuan maka kinerja akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 0,046.

- e) **1,462Z**: Jika variabel kerja tim berubah maka kinerja juga akan berubah. Tanda positif menunjukkan adanya perubahan yang searah. Jika gaya kepemimpinan partisipatif meningkat sebesar satu-satuan maka kinerja akan meningkat dengan koefisien regresi sebesar 1,462. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan partisipatif menurun sebesar satu-satuan maka kinerja akan menurun dengan koefisien regresi sebesar 1,462.
- f) Berdasarkan nilai beta, variabel yang berpengaruh dominan adalah variabel gaya kepemimpinan suportif dengan nilai beta sebesar 0,511.

- g) Rumus menghitung error adalah: $\rho_v = \sqrt{1 - R^2} = \sqrt{1 - 0,434} = 0,752$

Berdasarkan hasil analisis data di atas maka model persamaan struktural 2 dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar 4
Diagram Jalur Model Persamaan Struktural 2



VI. PENGHITUNGAN PENGARUH DAN INTERPRETASI

Pengaruh dari X₁ ke Y: pengaruh langsung = -0,194; pengaruh tak langsung

(melalui Z) = -0,299 x 0,337 = -0,101; total pengaruh X₁ ke Y = (-0,194) + (-0,101) = -0,295. Hasil ini menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan direktif berpengaruh negatif terhadap kinerja, baik

secara langsung maupun tidak langsung (melalui kerja tim). Karena itu, kepala sekolah harus berhati-hati dan bijaksana dalam memakai gaya kepemimpinan direktif. Para pendidik tidak mau diperintah, atau diberi instruksi. Bisa jadi mereka merasa bahwa tugas mendidik adalah bidang kerja mereka, karena itu kepala sekolah tidak perlu campur tangan terlalu jauh. Jika kepala sekolah kerap memberikan instruksi atau petunjuk, maka dipastikan kinerja mereka akan menurun. Dengan demikian hipotesis penelitian ini (H_a : Gaya kepemimpinan direktif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun secara tidak langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan) tidak dapat diterima.

Pengaruh dari X_2 ke Y : pengaruh langsung = 0,511; pengaruh tak langsung (melalui Z) = $0,284 \times 0,337 = 0,096$; total pengaruh = $0,511 + 0,096 = 0,607$. Hasil ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan suportif memiliki pengaruh langsung yang kuat terhadap kinerja. Walaupun demikian, kepala sekolah tetap berhati-hati dan cermat dalam menerapkan gaya ini. Hal yang harus diwaspadai adalah jangan sampai para pendidik dan tenaga kependidikan hanya menunjukkan kinerja yang baik jika kebutuhan mereka terpenuhi. Jika kebutuhan atau kepentingan mereka tidak dipenuhi maka akan berakibat pada penurunan kinerja. Hal ini akan berakibat pada kinerja sekolah itu sendiri. Kepercayaan para pengguna harus dijamin dengan unjuk kerja yang bermutu. Jadi, hipotesis penelitian ini (H_a : Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan) tidak dapat ditolak.

Pengaruh dari X_3 ke Y : pengaruh langsung = 0,066; pengaruh tak langsung (melalui Z) = $0,092 \times 0,337 = 0,031$; total Pengaruh = $0,066 + 0,031 = 0,097$. Gaya

kepemimpinan partisipatif menunjukkan pengaruh yang kecil terhadap kinerja, baik secara langsung maupun tidak langsung. Beban kerja para pendidik patut diduga sebagai pemicu. Di tengah beban kerja yang berat, para pendidik mungkin tidak mau dilibatkan dalam urusan tata kelola. Bagi mereka, tanggung jawab ada pada kepala sekolah dan wakil-wakilnya. Karena itu partisipasi mereka dalam proses pengambilan keputusan atau perencanaan kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kinerja mereka. Dengan demikian hipotesis penelitian ini yaitu H_a : Gaya kepemimpinan suportif berpengaruh positif dan signifikan secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan tidak dapat ditolak.

Pengaruh tim kerja terhadap kinerja menunjukkan hasil yang cukup (0,377). Nilai tersebut menunjukkan bahwa tim kerja ternyata kurang efektif dalam mendorong kinerja setiap individu dan kinerja para pendidik dan tenaga kependidikan secara keseluruhan. Tim bukan sebuah kekuatan yang diandalkan pada unit-unit pendidikan di lingkungan Yos Sudarso. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kerja sama di antara para pendidik dan tenaga kependidikan, hal yang harus dilakukan oleh badan penyelenggara (yayasan) adalah memberikan pendidikan dan pelatihan secara berkelanjutan (Al-Malki & Juan, 2018). Pendidikan dan pelatihan harus dilihat sebagai program investasi sumber daya manusia jangka panjang. Manusia adalah modal utama. Mutu proses pembelajaran dan lulusan terletak pada mutu pendidik dan tenaga kependidikan, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Berdasarkan hasil tersebut maka hipotesis bahwa kerja tim berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja pendidik dan tenaga kependidikan (H_a) tidak dapat ditolak.

VII. SIMPULAN

Hasil penelitian yang sudah diolah dengan menggunakan model jalur di atas menunjukkan bahwa hanya hipotesis variabel gaya kepemimpinan direktif yang tidak dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Hal ini terjadi karena hasil yang diperoleh adalah negatif. Artinya gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif baik langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pendidik dan tenaga kependidikan. Sementara itu, hipotesis untuk variabel gaya kepemimpinan suportif, partisipatif dan kerja tim dapat dibuktikan dalam penelitian ini. Ketiga variabel tersebut mempunyai pengaruh terhadap kinerja baik langsung maupun tidak langsung.

Berangkat dari hasil penelitian ini, patut dicatat bahwa ketiga gaya kepemimpinan tersebut tidak dapat dipisahkan secara ketat. Ketiga gaya tersebut tetap baik dan berguna pada kondisi tertentu. Karena itu, kepala sekolah dapat menerapkan ketiga gaya tersebut secara bervariasi dengan penekanan yang berbeda, tergantung pada situasi yang dihadapi saat itu.

VIII. UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis berterima kasih kepada Institusi, khususnya kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat STIE Bentara Persada yang telah memberikan dukungan kepada penulis untuk mengeksplorasi pengetahuan di bidang sumber daya manusia melalui penelitian ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Yayasan Tunas Karya sebagai badan penyelenggara sekolah-sekolah yang menjadi subjek penelitian ini; juga kepada Kepala Sekolah SD, SMP dan SMA Yos Sudarso serta semua pendidik dan tenaga kependidikan. Tanpa kerja sama yang baik penelitian ini tentu tidak akan mendapatkan hasil sebagaimana yang

dibahas dalam tulisan ini. Semoga hasil penelitian ini menjadi input yang berharga bagi badan penyelenggara dan semua pimpinan unit untuk meningkatkan kinerja pendidik dan tenaga kependidikannya masing-masing.

DAFTAR PUSTAKA

- Akparep, J. Y., Jengre, E., & Mogre, A. A. (2019, March 18). Influence of Leadership Style on Organizational Performance at TumaKavi Development Association, Tamale, Northern Region of Ghana. *Open Journal of Leadership*, 8, 1-22.
- Al-Malki, M., & Juan, W. (2018). Leadership Styles and Job Performance: a Literature Review. *Journal of International Business Research and Marketing*, 3(3), 40-59.
- Bell, C., Dodd, N., & Mjoli, T. (2018). The Effect of Participative and Directive Leadership on Team Effectiveness among Administrative Employees in a South African Tertiary Institution. *Kamla-Raj*, 81-91.
- Bhatti, M. H., Ju, Y., Akram, U., Bhatti, M. H., Akram, Z., & Bilal, M. (2019). Impact of Participative Leadership on Organizational Citizenship Behavior: Mediating Role of Trust and Moderating Role of Continuance Commitment: Evidence from the Pakistan Hotel Industry. *Sustainability*, 20-21.
- Delarue, A., Hootegem, G. V., Procter, S., & Burrige, M. (2008). Teamworking and organizational performance: A review of survey-based research. *International Journal of Management Reviews*, 10(2), 127-148.
- Dolatabadi, H. R., & Safa, M. (2011). The Effect of Directive and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality.

- Journal of Business and Management*, 4.
- Fahmi, I. (2010). *Manajemen Kinerja: Teori Dan Aplikasi*. Bandung: Alfabeta.
- Hughes, G. U. (1992). *The Effective Principal: Perspective on School Leadership*. USA: Allyn and Bacon.
- Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L., & Mushtaq, &. R. (2012, September). Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. *Information Management and Business Review*, 4, 487-495.
- Khan, S., & Mashikhi, M. L. (2017, December). Impact of Teamwork on Employees Performance. *International Journal of Education and Social Science*, 4(11), 14-22.
- Newton, P. (2016). *Leadership Theories: Leaderships Skills*. Denmark: Bookboon.
- Pardede, R., & Manurung, R. (2014). *Analisis Jalur (Path Analysis): Teori dan Aplikasi Dalam Riset Bisnis*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Safa, H. R. (2011). The Effect of Directive and Participative Leadership Style on Employees' Commitment to Service Quality. *Journal of Business and Management*, 4.
- Serin, H. (2017, Vol.4, No.2, October 1). Developing the Teaching Profession: Factors Influencing Teachers' Performance. *International Journal of Social Sciences & Educational Studies*, 4(2), 10-14.
- Siagian, S. P. (2010). *Teori Dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soekarso, S. A. (2010). *Teori Kepemimpinan*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Sparks, D. (2013). STRONG TEAMS, STRONG SCHOOLS: Teacher to Teacher Collaboration Creates Synergy That Benefits Students. *JSD*, 34(2), 28-30.
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Suwarto, F. (1999). *Perilaku Keorganisasian: Buku Panduan Mahasiswa*. Yogyakarta: Universitas Atma Jaya.
- Tehseen, S., & Hadi, N. U. (2015, January). Factors Influencing Teachers' Performance and Retention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 233-244.
- Tika, H. M. (2010). *Budaya Organisasi Dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wachira, F. M., Margaret, G., & Mbugua, Z. (2017, August). Effect of Principals' Leadership Styles on Teachers' Job Performance in Public Secondary Schools in Kieni West Sub-County. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 6(8), 72-86.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2009). *Kepemimpinan Dalam Organisasi* (V ed.). (E. Tanya, Penyunt., & B. Supriyanto, Penerj.) Jakarta: Indeks.
- Zakeer Ahmed Khan, P., Nawaz, D. A., & Irfanullah Khan, P. (2016, January). Leadership Theories and Styles: A Literature Review. *Journal of Resources Development and Management*, 16, 1-7.